

CZĘŚĆ I PART I

SPOŁECZEŃSTWO SOCIETY

*Małgorzata Grabus
Krystyna Adamska*

ZACHOWANIA PATRONIZUJĄCE – BLOKOWANIE SPRAWIEDLIWOŚCI W ORGANIZACJI (CZ. II)

Słowa kluczowe: sprawiedliwość, sprawiedliwość w organizacji, bezstronność, myślenie stereotypowe, zachowania patronizujące

PATRONIZING BEHAVIOURS – BLOCKING THE JUSTICE IN ORGANIZATIONS (PART II)

Keywords: justice, organizational justice, organizational fairness, stereotyping, stereotypical thinking, patronizing behaviour

Wstęp

Artykuł kontynuuje rozważania na temat sprawiedliwości organizacyjnej. Jego celem jest wskazanie jak stosowanie lub niestosowanie reguł sprawiedliwości wpływa na efektywność organizacji i w organizacji, a także jak zachowania patronizujące zaburzają sprawiedliwość organizacyjną.

W części pierwszej przybliżono koncepcję sprawiedliwości, jej odzwierciedlenie w organizacjach oraz zależności pomiędzy sprawiedliwością a efektywnością organizacyjną. Niniejszy artykuł precyzuje pojęcie zachowań patronizujących i jego powiązanie ze stereotypami oraz omawia skutki funkcjonowania zachowań patronizujących w organizacji – przede wszystkim zaburzenie sprawiedliwości oraz obniżanie indywidualnej efektywności.

1. Zachowania patronizujące w organizacji

1.1. Uwarunkowania zachowań patronizujących

Istotą zachowań patronizujących jest sprowadzenie adresata zachowania do kategorii przedstawiciela grupy *slabszych* i przypisania mu określonych stereotypem cech. Zachowania te przejawiane są przez osoby o wyższej lub uprzywilejowanej

pozycji, są opiekuńcze w intencji, ale wywołują w adresatach poczucie bycia bardziej zależnym lub mniej samodzielnym (w działaniach lub w decyzjach) niż by to wynikało z wzajemnej formalnej relacji. Ich adresatem są osoby, które w jakiś sposób zależą od nadawcy i które uznał on za słabsze lub będące w gorszej sytuacji od siebie: wobec osób starszych, osób chorych, klientów, osób młodszych i kobiet.

W wymiarze organizacyjnym, zachowania patronizujące odnoszą się do akceptacji nierówności społecznej opartej na stereotypie, wskutek czego członkowie grup negatywnie stereotypizowanych otrzymują relatywnie niewiele cenionych zasobów w stosunku do pochwał. Osoby, wobec których przejawiane są zachowania patronizujące, mają mniejszy dostęp do cenionych zasobów organizacji, takich jak wyższe stanowiska lub lepsze warunki pracy. Ograniczone są także ich możliwości działania, podejmowania nowych działań, nowych wyzwań, zadań bardziej prestiżowych lub pozwalających na rozwój i wykazanie się, przy jednocześnie wielu pozornych i nieszczerych pochwałach, które nie skutkują żadnym obserwowalnym wzmocnieniem ich pozycji w organizacji¹.

Zachowania patronizujące w organizacji można wywieść ze zjawiska patronatu definiowanego jako *nieformalny system, alternatywny wobec systemu formalnego, określający priorytety w relacjach osobistych*², które rozwijają się wtedy, gdy spełniają potrzeby różnych osób bardziej skutecznie niż struktury formalne. Dzięki temu zasoby ekonomiczne i społeczne są kierowane do niewielkiej grupy uprzywilejowanych osób i trzymane poza zasięgiem ludzi z zewnątrz, bez względu czy na to zasługują. Drugim źródłem zachowań patronizujących w organizacji są stereotypy wynikające z uprzedzeń paternalistycznych, czyli przejmowania odpowiedzialności za dobro osób niższych rangą lub za takie są uznane.

1.2. Stereotyp płci w organizacji

Stereotypy są rodzajem generalizacji odnoszącej się do grupy, której członkom – niezależnie od rzeczywistych różnic – przypisuje się identyczne charakterystyki³. Istnienie stereotypu płci, czyli zestawu zachowań jakie są typowe i pożądane dla każdej z płci potwierdza szereg badań prowadzonych przez psychologów społecznych. „*Oдноśnie treści stereotypów męskości i kobiecości panuje duża zgodność, teoretycy wskazują na nieco odmiennie wymiary podstawowe tego różnicowania: orientacja na sprawczość kontra wspólnotowość, nastawienie na utrzymanie prze-*

¹ T. K. Vescio, S. J. Gervais, M. Snyder, A. Hoover (2005), *Power and the creation of patronizing environments: The stereotype-based behaviors of the powerful and their effects on female performance in masculine domains*, "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 88, 659.

² R. Mead, T. G. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna Wolter Kluwers Business, Warszawa 2011, s. 218.

³ E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 543.

wagi nad innymi kontra bliskość, wsparcie i porozumienie, instrumentalność kontra ekspresyjność⁴.

Najszerzej w relacjach organizacyjnych przebadane jest zjawisko stereotypu płci. „Szczególnie wyraźna stereotypizacja występuje w odniesieniu do ról związanych z płcią. Kobiety prawie powszechnie są spostrzegane jako genetycznie bardziej poddające się wychowaniu i mniej asertywne niż mężczyźni⁵”. Stosunkowo długo stereotyp płci znajdował uzasadnienie w odmienności biologicznej, a także w rolach kulturowych przypisywanych mężczyznom i kobietom, których celem było przetrwanie wspólnot i społeczeństw⁶. Stąd wysnuwana niedyskutowana odmiennosc celów życiowych obu płci. W badaniach organizacji założenie o odmienności działań i postaw obu płci zostało potwierdzone przez wprowadzenie kulturowego wymiaru *męskość – kobiecość*, którego zakres – w przeciwieństwie do innych wymiarów – wskazywał nie na niskie lub wysokie natężenie danych cech, lecz został opisany jako zestaw odmiennych czynników, utrwalających tradycyjne a zarazem stereotypowe widzenie ról związanych z płcią⁷.

Mechanizmem psychologicznym leżącym u podstaw zachowań patronizujących wobec kobiet może być tzw. seksizm życzliwy, przeciwstawiony seksizmowi wrogiemu⁸. Wrogi seksizm jest klasycznie definiowany jako antypatia w stosunku do kobiet i przybiera postać uprzedzeń oraz zachowań agresywnych. Natomiast seksizm życzliwy to „zbiór powiązanych postaw wobec kobiet, które są seksistowskie ze względu na stereotypowe postrzeganie kobiet w ograniczonych rolach, ale jednocześnie są pozytywne uczuciowo w tonie (dla adresatki) i wywołują zachowania zwykle klasyfikowane jak prospołeczne (np. pomoc) albo związane z szukaniem intymności (np. ujawnienie siebie)⁹. Ich źródłem jest charakterystyka kobiet jako „istot czystych, które powinny być chronione, wspierane i uwielbiane, co jest niezbędne aby uczynić mężczyznę kompletnym”¹⁰. Życzliwy seksizm przejawia się w ochronie kobiet, ich adorowaniu oraz idealizacji, a także pozytywnym stosunku służącym sankcjonowaniu ich podrzędnej roli. Autorzy podkreślają, iż choć pozytywny nastawienie wobec adresatek mogłoby wskazywać na pozytywne konotacje tego zjawiska, to jednak u podstaw uprzedzeń leżą stereotypy oraz męska dominacja, a przejawiane zachowania przez ich adresatki nie muszą być odbierane

⁴ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2002, s. 418.

⁵ E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *op. cit.*, s. 544.

⁶ Bem S., *Męskość - kobiecość. O różnicach wynikających z płci*, GWP, Gdańsk 2000, s. 22 i n.

⁷ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 137 i n.

⁸ P. Glick, S. T. Fiske (1996), *The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 70, No. 3, 491-512; P. Glick, S. T. Fiske (2011), *Ambivalent Sexism Revisited*, „Psychology of Women Quarterly”, Vol. 35, 530-535.

⁹ *Ibidem*, p. 491.

¹⁰ Glick P., Fiske S. T. (2001), *An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality*, „American Psychologist”, 56, p. 109.

jako życzliwe¹¹. Kobiety postrzegane są jako potrzebne jedynie do wychowania potomstwa i spełniania potrzeb seksualnych. „Idealizacja kobiet jednocześnie sugeruje, że są one słabsze i lepiej dostosowane do pełnienia konwencjonalnych ról płci. Stawianie na piedestale jednocześnie je ogranicza, a mimo to mężczyzna, który tak postępuje postrzega to jako ujmujące i troskliwe, a nie ograniczające (i wiele kobiet może z tym zgadzać się). (...) Badania sugerują że te działania uzupełniają wrogi seksizm, który pomaga zmniejszyć opór kobiet wobec społecznej nierówności płci¹²”.

Dodatkowo, stereotypowe myślenie jest wzmacniane poprzez tzw. stereotypy komplementarne. Badania A. C. Kaya and J. T. Josta¹³ wykazały pozytywny wpływ tego rodzaju stereotypów dla podtrzymania status quo, np. stereotypy „biednego, ale uczciwego” oraz “biednego, ale szczęśliwego” podtrzymują pozytywne postrzeganie obiektywnie niesprawiedliwych zasad sprawiedliwości dystrybucyjnej. Podobnie badania M. R. Jackmana wskazują, iż „postrzeganie mężczyzn jako sprawczych i odpowiedzialnych za swe działania (choć nie wspólnotowych) i kobiet jak wspólnotowych (choć nie sprawczych) przyczynia się do utrzymania tradycyjnych ról opartych na stereotypie płci. Przekonanie, że kobiety są stosunkowo niekompetentne, lecz jednocześnie ciepłe, przyjazne, kochające, wspierające, uczciwe, a nawet moralnie lepsze pozwala usprawiedliwić nierówną dystrybucję ról społecznych i skryć naturę związków płci w patriarchalnym społeczeństwie opartą na wyzysku¹⁴”. Dwa stereotypy komplementarne odnoszące się do kobiet, czyli „zimna i kompetentna” vs „ciepła, emocjonalna i niekompetentna¹⁵”, analizują w swoich badaniach S.T. Fiske ze współpracownikami¹⁶. Kompetencja dotyczy intelektu oraz cech związanych z wykonywaniem zadań (sprawny, pracowity, zdecydowany, praktyczny, ostrożny), natomiast ciepło wiąże się towarzyskością i dążeniem do zgody¹⁷. Badania pokazują, że stereotypy kobiet zawierają wiele pozytywnych cech, które dotyczą przede wszystkim wymiaru społeczno – emocjonalnego, a nie sprawczego. Jednocześnie, zawierają więcej cech negatywnych lub wiążą się z ograniczeniem do ról społecznych o niższym statusie niż stereotypy mężczyzn. Ponadto, pokazują kobiety jako

¹¹ P. Glick, S.T. Fiske (1996), *op. cit.*, p. 492.

¹² Glick P., Fiske S.T. (2001), *op. cit.*, p. 109.

¹³ A.C. Kay, J. T. Jost (2003), *Complementary Justice: Effects of “Poor but Happy” and “Poor but Honest” Stereotype Exemplars on System Justification and Implicit Activation of the Justice Motive*, “Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 85, No. 5, 823–837.

¹⁴ Za: A.C. Kay, J.T. Jost (2003), *op. cit.*, p. 824.

¹⁵ Prawdopodobnie ofiarą tego stereotypu padła posłanka Ewa Kopacz jako kandydatka na stanowisko Marszałka Sejmu.

¹⁶ Za: S.T. Fiske, J. Xu, A.C. Cuddy, P. Glick (1999), *(Dis)respecting versus (Dis)liking: Status and Interdependence Predict Ambivalent Stereotypes of Competence and Warmth*, Journal of Social Issues, Vol. 55, No. 3, 473-489.

¹⁷ *Ibidem*, p. 475.

miłe, ale niekompetentne do realizacji ważnych zadań wymagających np. analitycznego myślenia¹⁸.

Aronson, Wilson i Akert¹⁹ cytują badania wskazujące, że postrzeganie sukcesu osób o odmiennych płciach silnie wiązało się z oceną ich kompetencji i motywacji. Stereotyp wpływa zarówno na postrzeganie osób oraz ocenę ich działań i przypisywane im motywy, a także wzbudza określone wobec nich oczekiwania. Od mężczyzn oczekuje się sukcesów, więc w przypadku niepowodzenia traktowani są surowiej niż kobiety. Wykazuje się zarazem znacznie większą powściągliwość w oczekiwaniu sukcesów od kobiet, jak i ocenie kobiet, które odniosły sukcesy. Odnoszenie sukcesów nie jest przypisywane kobietom, to w przypadku jego osiągnięcia sukces uzasadniany jest (także przez same kobiety) poprzez przypisanie wyjątkowości danej kobiecie lub wysokiego poziomu jej motywacji lub jej szczęściu. W konsekwencji, sukces kobiet nie jest nagradzany, a jednocześnie jego brak traktowany jest wyrozumiale. Gratyfikacje finansowe świadczyłyby, że sukces kobiety został uznany decyzjami organizacyjnymi i można jej przypisać stałą zdolność do jego odnoszenia (co nie jest spójne ze stereotypem kobiety).

2. Zachowania patronizujące jako zaburzenie sprawiedliwości

Myślenie stereotypowe wobec osób uznanych za słabsze jest wzmacniane przez zajmowaną w organizacji pozycję. Dysponowanie zasobami wzmacnia niezależność oraz wzbudza motywację do obrony własnej nadrzędnej pozycji, co sprzyja stereotypowemu spostrzeganiu innych. Konieczność podejmowania złożonych decyzji i poczucie presji wynikające z odpowiedzialności za te decyzje wymusza ekonomizację myślenia. Oznacza to spostrzeganie kategorialne, pozwalające na automatyczne przyporządkowanie danego zjawiska, obiektu lub osoby do szerszej klasy. Dzięki temu – w miejsce poszukiwania informacji o specyficznych właściwościach tego, co się spostrzega – czerpie się informacje z zasobów własnej wiedzy. „Osoby zajmujące pozycję nadrzędną dążą do utrzymania indywidualnej władzy, aktywnie poszukując stereotypowych informacji na temat podwładnych, które pozwalają im usprawiedliwić ich status w relacjach²⁰”.

Przełożeni oceniający sukcesy kobiet zajmujących ‘męskie’ stanowiska, kierując się stereotypem, mają skłonność do zachowań patronizujących²¹. Zachowania te motywowane są odpowiedzialnością za dobrostan kobiet – podwładnych, przy czym jest to motywacja, która przypomina stosunek dobrego ojca wobec dziecka. Pozytywny emocjonalnie rys tych zachowań „maskuje społeczną nierówność w taki sposób, że mężczyźni nie uznają kobiet za równe sobie (co jest treścią ich stereotypowo pojmowanej niekompetencji), ani też nie uznają, że ich zachowanie ma cha-

¹⁸ P. Glick, S.T. Fiske (1996), *op. cit.*, p. 492.

¹⁹ E. Aronson, T.D. Wilson, R. M. Akert, *op. cit.*, s. 545.

²⁰ S. Fiske, *Wpływ władzy na uprzedzenia. Rola władzy w usprawiedliwianiu i utrwalaniu nierówności na poziomie indywidualnym, grupowym i społecznym*, w: A.Y. Lee-Chai, J.A. Bargh (red.), *Władza. Pokusy i zagrożenia*, GWP, Gdańsk 2009, s. 221.

²¹ T. K. Vescio, S.J. Gervais, M. Snyder, A. Hoover (2005), *op. cit.*, p. 659.

rakter dyskryminujący kobiety”²². Kobiety, choć dostrzegają przyjazny gest zawarty w tych zachowaniach, nie są skłonne sądzić, iż wynikają one z przejawianego wobec nich szacunku. Prawdopodobieństwo, że zareagują na nie negatywnie wzrasta, gdy istnieje rozbieżność pomiędzy nagradzaniem słownym a nagradzaniem rzeczowym. Badania wykazały, że dominującym uczuciem w reakcji na tę rozbieżność była złość. Uczucie to powodowało, że kobiety obniżały swoje wyniki. Natomiast mężczyźni odczuwający złość w podobnych sytuacjach podejmowali starania, aby przywrócić sprawiedliwe w ich mniemaniu stosunki z pracodawcą, a ich poziom wykonywania zadania poprawiał się.

Warto podkreślić, iż konieczność niesienia pomocy jest jednym z elementów konstytutywnych stereotypu i tym samym legitymizuje przejawianie zachowań patronizujących. To, co pozwala na uświadomienie pojawienia się zachowań patronizujących to reakcja adresata. Reakcja, która może obejmować pełne spektrum zachowań: od werbalizacji otwartego sprzeciwu, poprzez różnego typu zachowania niewprost (np. wykazywanie swojej kompetencji, unikanie, okazywanie frustracji lub płacz), aż po negatywne emocje, niekoniecznie ujawnianie, a nawet uświadamię np. złość. Niemniej, adresatowi zachowań patronizujących trudno jest się przed nimi bronić, właśnie ze względu na niejednoznaczność intencji, a też dlatego, że występują w sytuacji zależności wynikającej z władzy nieformalnej (np. chory – pacjent) lub formalnej (przełożony – podwładny). Badania pokazują, że podtrzymywanie stabilnych stosunków władzy wobec kobiet jest efektywniejsze, gdy relacje oparte są na paternalizmie, aniżeli na wrogości i przymusie²³.

Zachowania patronizujące mogą wynikać z reguł funkcjonowania całej organizacji i dotyczyć działań systemowych – w takim przypadku mamy do czynienia z postrzeganym zaburzeniem sprawiedliwości proceduralnej lub dystrybucyjnej, jak i odzwierciedlać postawy przełożonego lub współpracowników (aspekt indywidualny, społeczny).

Zaburzenie sprawiedliwości dystrybucyjnej wskazuje na odczucie nierówności w dostępie lub podziale dóbr, jakimi dysponuje organizacja. Przejawia się w: 1. poczuciu braku szans na otrzymanie od organizacji tego określonych dóbr oraz 2. poczuciu otrzymywania od organizacji mniejszych lub odmiennych dóbr niż inne grupy. W obu wypadkach patronizowanie wskazuje na dystrybucję zasobów według kryteriów, które nie są obiektywne lub dające jednakowe szanse wszystkim zatrudnionym, wręcz wykluczające z równego dostępu do np. wysokości wynagrodzenia (duże różnice w wynagrodzeniach), podziału premii, podwyżek, awansów, alokacji, równych / odmiennych zasad traktowania. Zasobem w tym rozumieniu są także zadania i obowiązki, wykonywania których daje możliwość rozwoju lub dostęp do bardziej prestiżowych stanowisk.

Zaburzenie sprawiedliwości proceduralnej wskazuje na odczucie niejasności procesów decyzyjnych lub wykluczania z udziału lub bycia informowanym o prze-

²² *Ibidem*, p. 658.

²³ Za: T. K. Vescio, S. J. Gervais, M. Snyder, A. Hoover (2005), *op. cit.*, p. 658.

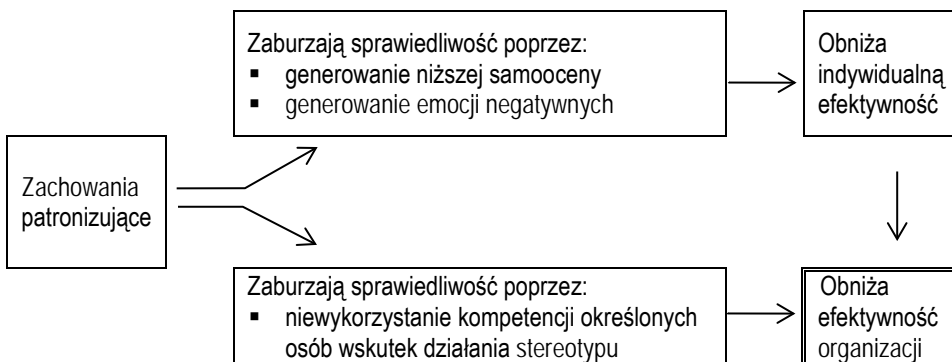
biegu procesów decyzyjnych lub możliwości kwestionowania²⁴ podjętych decyzji. Przejawem może być odczucie stronniczości osób lub procedur w podejmowanych rozstrzygnięciach, niejasne zasady podejmowania decyzji, arbitralność w przyznawaniu praw lub podejmowaniu decyzji, nieodwołalność podjętych decyzji, ograniczony krąg decyzyjny, brak możliwości zabrania głosu i konieczność podporządkowania się decyzjom, brak informacji o wakatach lub warunkach zatrudnienia, dyrektywny styl kierowania, narzucone reguły i procedury, arbitralność decyzji.

Przywrócenie obu rodzajów sprawiedliwości może mieć charakter systemowy – wdrażania przejrzystych procedur, budowy transparentnych systemów, wprowadzania dobrych praktyk organizacyjnych. Może być także wynikiem działań podjętych przez bezpośrednich przełożonych, choć ich oddziaływanie będzie miało charakter lokalny.

Zaburzenie sprawiedliwości interakcyjnej odczuwane jest jako brak szacunku, brak partnerstwa, brak docenienia wysiłków przez bezpośredniego przełożonego oraz niewystarczającą jego gotowość do wyjaśniania podjętych decyzji, a także naruszanie zasad dobrego wychowania poprzez złośliwości, niestosowane uwagi, przekleństwa. Zaburzenie sprawiedliwości informacyjnej wskazuje na brak szczerości przełożonych, odnośnie racjonalności i adekwatności przekazywanych decyzji. Decyzje podawane są arbitralnie, bez wyjaśnień, ale też bez wysłuchania stron.

Zależność pomiędzy zaburzającymi sprawiedliwość organizacyjną zachowaniami patronizującymi a efektywnością pokazano na rysunku 1.

Rysunek 1. Funkcjonowanie stereotypu a efektywność indywidualna i organizacyjna



Źródło: opracowanie własne

Zachowania patronizujące są pozytywne w intencji, jednak nie są pozytywnie odbierane. Reakcja adresatki, przede wszystkim doświadczana negatywna emocja pokazuje, że jest ona stawiana w pozycji, której – przynajmniej w tej relacji – nie akceptuje. Pozostawanie w relacjach o charakterze ekonomicznym wymaga analizy naturalnej skłonności do spostrzegania stereotypowego. Stereotyp, blokując bez-

²⁴ Kwestionowanie oznacza w tym przypadku możliwość otrzymania uzasadnienia podjętej decyzji, a nie negowania.

stronność, może spowodować, że kierownicy – pomimo szczerych intencji – podejmują działania oceniane przez ich podwładnych jako niesprawiedliwe, a w efekcie wywołujące złość.

Przeprowadzona analiza dotyczy zachowań patronizujących w organizacjach gospodarczych, przejawianych przede wszystkim wobec kobiet lub osób młodszych. Zachowania patronizujące pojawiają się także w innych relacjach społecznych, np. w relacjach między państwami: klasyczne już stwierdzenie Prezydenta Francji Jacquesa Chiraca: *Polska straciła okazję, aby siedzieć cicho*, podział „stara Europa – nowa Europa”, w relacji państwo – obywatel (np. podejście do grup etnicznych²⁵, między uczestnikami życia politycznego²⁶). Obszarem w którym najczęściej występuje zjawisko patronizowania są przede wszystkim usługi publiczne, obejmujące: 1. służbę zdrowia, np. zachowania lekarzy wobec osób starszych²⁷ lub wobec kierowców²⁸, postępowanie wobec osób chorych lub osób niepełnosprawnych²⁹; 2. edukację: na poziomie interpersonalnym – w relacjach między wykładowcami a studentami lub między nauczycielami uczniami lub ich rodzicami³⁰ i instytucjonalnym – np. niechęć Rektorów Akademickich Szkół Publicznych do podpisania umów ze studentami studiów stacjonarnych³¹ oraz 3. pomoc społeczną

Zakończenie

Przedmiotem rozważań w artykule są źródła zachowań patronizujących w organizacji oraz zależność między nimi a sprawiedliwością organizacyjną. Przytoczone badania pozwalają na stwierdzenie, że blokowanie zasad sprawiedliwości w organizacji może być wynikiem istnienia struktur nieformalnych oraz uruchamiania stereotypów, co skutkuje podejmowaniem działań – w intencji osób je podejmujących – o charakterze pozytywnym i opiekuńczym, których celem jest wspomaganie osób postrzeganych jako słabsze. Niemniej, adresaci tych działań rozumieją je inaczej i oceniają jako niesprawiedliwe, co obniża ich indywidualną efektywność, jak również wpływa na niższą efektywność całej organizacji.

Paradoksalne jest, iż działania pozytywne w intencji skutkują niższą efektywnością. Analiza występowania zachowań patronizujących w organizacji gospodarczej jest istotna z dwóch powodów.

²⁵ M. Wheeler (2010), *People's Patron or Patronizing the People? The Southern Border Provinces Administrative Centre in Perspective*, "Contemporary Southeast Asia", Vol. 32. No. 2, 208-33.

²⁶ W. Gałązka (2011), *Nie mów do mnie żabciu*, „Gazeta Wyborcza”, nr 240.7362, s. 14.

²⁷ R. Adelman, M. Greene, R. Charon, E. Friedmann (1992), *The content of physician and elderly patient interaction in the medical primary care encounter*, "Communication Research", 19, 370–380.

²⁸ R. G. Beran (2005), *Analysis and overview of the guidelines for assessing fitness to drive for commercial and private vehicle drivers*, "Internal Medicine Journal", 35, 364–368.

²⁹ L.J. Davis (1999), *J'accuse!: Cultural Imperialism – Ableist Style*, "Social Alternatives", Vol. 18 No. 1, 36 - 41.

³⁰ J.E. Adler (2001), *op. cit.*

³¹ por. Stanowisko Prezydium KRASP, 2011

Po pierwsze, zachowania te szkodzą organizacji – obniżają jej efektywność, pozwalają na niewłaściwe wykorzystanie posiadanych zasobów. Cytowane badania pokazują, że różne postrzeganie różnych postaci sprawiedliwości koreluje zarówno z wymiernymi finansowymi efektami organizacji (przychód, wydajność, cash flow, obrót, marża, zysk, jakość produktu, jakość obsługi klienta), jak i wskaźnikami pośrednimi, które wpływają na zadowolenie z pracy, zaangażowanie pracowników, absencje, rotację. W dobie wzrastającej konkurencyjności, poszukiwania nowych możliwości, kreowania nowych rozwiązań jest to aspekt, nad którym warto się pochylić.

Po drugie, zachowania patronizujące pojawiają się, gdy w organizacji istnieje nieformalny system patronacki, co jest wskaźnikiem że system formalny nie zaspokaja interesów członków organizacji lub zaspokaja je w niewystarczającym stopniu. Intencje zachowań patronizujących są niejawnie, trudno o nich dyskutować, są zepchnięte w podświadomość społeczną, wynikają z określonej organizacji życia społecznego. Ujawniają się w sposób mimowolny, odruchowy, wynikający z tradycji. Aby móc o nich dyskutować, trzeba byłoby najpierw zanegować (lub przynajmniej ujawnić) stojącą za nimi tradycję. Jednak wszelkie dyskusje o utrwalonych praktykach i zwyczajach mają charakter zagrażający. Dlatego ważna jest reakcja na pojawienie się zachowań patronizujących – organizacja może je ignorować, uznając za „naturalną konsekwencję kulturową”, a może podejmować aktywne działania ją niwelujące.

Przejawianie zachowań patronizujących jest wskaźnikiem funkcjonowania nieformalnej struktury władzy i zależności i podtrzymuje dostęp danej grupy do zasobów organizacji. Wszelkie zmiany, czyli inny podział zasobów narusza interesy osób dotychczas uprzywilejowanych. Podobnie jak żądanie równouprawnienia przez ruch abolicjonistyczny lub feministyczny zakłóciło porządek społeczny, tak chęć ograniczenia lub eliminacji zachowań patronizujących burzy porządek społeczny w organizacji. Zmiana może być tym trudniejsza, iż obraz zachowań patronizujących nie jest postrzegany jednoznacznie przez grupę patronizowaną. Przynajmniej jej część odnosi korzyści z podtrzymywania patriarchalnego *status quo*. Szerokie badania P. Glicka ze współpracownikami³², przeprowadzone na 15.000 osób z 19 krajów pokazały, że męska dominacja stwarza wrogi seksizm budząc opór, natomiast zaufanie do kobiet generuje seksizm życzliwy, zwiększający zarazem ich podporządkowanie. Inne badania P. Glicka i S. Fiske'go³³ pokazały, że o ile kobiety zdecydowanie odrzucają uprzedzenia o bezpośrednio negatywnym charakterze, to część korzystająca z relacji patriarchalnych (np. kobiety na wyższych pozycjach w organizacji) sama przejawia seksizm życzliwy wobec innych kobiet.

³² P. Glick, S. Fiske, A. Mladinic, J. Saiz, D. Abrams, B. Masser, B. Adetoun, J.E. Osagie, A. Akande, A. Alao, A. Brunner, T.M. Willemsen, K. Chipeta, B. Dardenne, A. Dijksterhuis, D. Wigboldus, T. Eckes, I. Six-Materna, F. Expósito, M. Moya (2000), *Beyond Prejudice as Simply Antipathy: Hostile and Behavior And Benevolent Sexism Across Cultures*, "Journal of Personality & Social Psychology", Vol. 79, 763-775.

³³ P. Glick, S.T. Fiske (2001), *An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality*, "American Psychologist", 56, p. 109.

Praktyki przeciwstawiające się powstawaniu systemów nieformalnych – a w konsekwencji zachowań patronizujących – funkcjonują w wielu organizacjach. Organizacje budują relacje przejrzystości i transparentności poprzez wdrażanie zasad i reguł sprawiedliwości, szczególnie sprawiedliwości proceduralnej. Stosowanie reguł opartych bądź na bezstronności, bądź na dobrej jakościowo i systematycznej informacji zwrotnej burzy stereotypy, a w konsekwencji osłabia zachowania patronizujące. Drugim obszarem działań jest zarządzanie różnorodnością, czyli różnego typu działania lub akcje afirmatywne wzmacniające grupy dotychczas patronizowane.

Wprowadzanie odpowiednich reguł i procedur, a także systematyczne monitorowanie postrzegania sprawiedliwości może podnieść efektywność organizacji. Występowania zachowań patronizujących, szczególnie w kontekście ciągłego poszukiwania metod podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa, można uznać za zaniedbanie organizacji.

Bibliografia

1. Adler J.E. (2001), *Patronizing*, "Journal of Social Philosophy", Vol. 32 No. 4, 621–635.
2. Adelman R., Greene M., Charon R., Friedmann E. (1992), *The content of physician and elderly patient interaction in the medical primary care encounter*, "Communication Research", 19, 370–380.
3. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.
4. Bem S., *Męskość - kobiecość. O różnicach wynikających z płci*, GWP, Gdańsk 2000.
5. Beran R.G. (2005), *Analysis and overview of the guidelines for assessing fitness to drive for commercial and private vehicle drivers*, "Internal Medicine Journal", 35, 364–368.
6. Davis L.J. (1999), *J'accuse!: Cultural Imperialism – Ableist Style*, "Social Alternatives", Vol. 18 No. 1, 36 - 41.
7. Fiske S., *Wpływ władzy na uprzedzenia. Rola władzy w usprawiedliwianiu i utrwalaniu nierówności na poziomie indywidualnym, grupowym i społecznym*, w: A.Y. Lee-Chai, J.A.Bargh (red.), *Władza. Pokusy i zagrożenia*, GWP, Gdańsk 2009.
8. Fiske S.T., Xu J., Cuddy A. C., Glick P. (1999), *(Dis)respecting versus (Dis)liking: Status and Interdependence Predict Ambivalent Stereotypes of Competence and Warmth*, Journal of Social Issues, Vol. 55, No. 3, pp. 473–489.
9. Gałązka W. (2011), *Nie mów do mnie żabciu*, „Gazeta Wyborcza”, nr 240.7362.

10. Glick P., Fiske S. T. (1996), *The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism*, "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 70, No. 3, 491-512.
11. Glick P., Fiske S. T. (2001), *An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality*, "American Psychologist", 56, 109–118.
12. Glick P., Fiske S. T. (2011), *Ambivalent Sexism Revisited*, "Psychology of Women Quarterly", Vol. 35, 530-535.
13. Glick P., Fiske S., Mladinic A., Saiz J., Abrams D., Masser B., Adetoun B., Osagie J. E., Akande A., Alao A., Brunner A., Willemsen T. M., Chipeta K., Dardenne B., Dijksterhuis A., Wigboldus D., Eckes T., Six-Materna I., Expósito F., Moya M. (2000), *Beyond Prejudice as Simply Antipathy: Hostile and Behavior And Benevolent Sexism Across Cultures*, "Journal of Personality & Social Psychology", Vol. 79, 763-775.
14. Hofstede G., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
15. Kay A. C., Jost J. T. (2003), *Complementary Justice: Effects of "Poor but Happy" and "Poor but Honest" Stereotype Exemplars on System Justification and Implicit Activation of the Justice Motive*, "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 85, No. 5, 823– 837.
16. Mead R., Andrews T. G., *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna a Wolter Kluwers Business, Warszawa 2011.
17. Stanowisko Prezydium KRASP z dnia 12 października 2011 r. w sprawie umów zawieranych przez uczelnie ze studentami, Dokument nr 53/V Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, http://www.krasp.org.pl/pl/uchwaly/uchwaly_krasp [202.11.2011]
18. Vescio T. K., Gervais S. J., Snyder M., Hoover A. (2005), *Power and the creation of patronizing environments: The stereotype-based behaviors of the powerful and their effects on female performance in masculine domains*, "Journal of Personality and Social Psychology", Vol. 88, 658-672.
19. Wheeler M. (2010), *People's Patron or Patronizing the People? The Southern Border Provinces Administrative Centre in Perspective*, "Contemporary Southeast Asia", Vol. 32. No. 2, 208-33.
20. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2002.

Streszczenie

Współczesne organizacje gospodarcze za jedno ze źródeł swego sukcesu uznają zarządzanie przez wartości „niematerialne”. Wśród nich coraz większe znaczenie przypisywane jest sprawiedliwości, której różne postaci – zgodnie z koncepcją J. Colquitta – korelują z efektami wymiernymi finansowo (przychód, wydajność, cash flow, obrót, marża, zysk, jakość produktu, jakość obsługi klienta), a także

wpływają na zaangażowanie pracowników i ich zadowolenie z pracy, absencje oraz rotację personelu. Celem artykułu jest wskazanie jak stosowanie lub niestosowanie reguł sprawiedliwości wpływa na efektywność organizacji i w organizacji, a także jak zachowania patronizujące zaburzają sprawiedliwość organizacyjną. Artykuł pokazuje na możliwe źródła zachowań patronizujących w organizacji oraz zależność między nimi a sprawiedliwością organizacyjną.

Summary

Contemporary business organizations will recognize managing by “intangible” assets as one of sources of their success. Among them the more and more significance is being assigned to the justice, of which different forms – according to the J. Colquitt concept – correlates with measurable finance effects (income, productivity, cash flow, turnover, profit, product quality, quality of the customer service), and also influence the commitment of employees and their job satisfaction, absences and the staff turnover. The purpose of the paper is showing if applying or not-applying of rules justices influence the effectiveness of organizations and in organizations, as well as how patronizing behaviours can disturb the organizational justice. The paper presents some possible sources of patronizing behaviours in the organization and a relation between them and the organizational justice.

Informacje o autorkach:

dr Małgorzata Grabus
psycholog, dr nauk o zarządzaniu,
Sopocka Szkoła Wyższa,
m.grabus@wp.pl

dr Krystyna Adamska
psycholog, dr nauk humanistycznych,
Uniwersytet Gdański,
Instytut Psychologii,
Zakład Psychologii Społecznej,
psyka@univ.gda.pl